AU-DELÀ DES RÉCLAMATIONS
Comprendre et gérer les litiges

DOMINIQUE ROUX

Dominique ROUX, Professeur des Universités, Université Paris Sud, Chercheur au PESOR.
Contact : dominique.roux1@u-psud.fr

L'auteure adresse ses remerciements les plus chaleureux à Corinne Chevalier, Denis Guiot et Lydiane Nabec pour leur relecture attentive et leurs conseils avisés des versions antérieures. Elle exprime également toute sa gratitude aux professionnels qui ont partagé leur expertise et leur expérience pour enrichir cet article, en particulier Michel Astruc (GDF SUEZ), Patricia Foucher (INC) et Benoît Tabaka (Priceminister).
Elle remercie enfin la Région Ile-de-France pour son soutien au projet Picri CRIC sélectionné en 2010 sur le thème « Consommation, Résistance et Information du Consommateur », mené en partenariat avec le CTRC Ile-de-France et l'INC.*
**Partenariat Institutions Citoyens pour la Recherche et pour l'Innovation.*



DOI : 10.7193/DM.067.49.62 – URL : http://dx.doi.org/10.7193/DM.067.49.62

Résumé

Au-delà de la réclamation, l'objectif de cet article est de proposer une analyse des litiges de consommation. Une exploration qualitative des perceptions, des jugements et des comportements des clients permet de mettre au jour le « schéma narratif canonique » qui organise leurs discours. Ceux-ci se présentent comme le récit d'affrontements nés d'un contrat entre l'entreprise et le client, qui met en jeu les compétences que ce dernier doit déployer dans l'action. La sanction éclaire les conséquences que les entreprises peuvent en tirer pour la prévention et la gestion des litiges.

Mots-clés : *relation client, réclamations, litiges, résolution des conflits, confiance.*

Abstract

BEYOND CUSTOMER COMPLAINTS: UNDERSTANDING AND MANAGING LITIGATION
Beyond consumer complaints, the objective of this paper is to analyze consumer disputes. A qualitative exploration of perceptions, judgments and customers' behaviors helps uncover the "canonical narrative schema" that structures their discourses. These are the story of clashes between the company and the customer deriving from a contract, which involves the skills that the customer needs to deploy when acting. The sanction illuminates the consequences that companies must take into account for the prevention and management of litigation.

Key Words: *relationship management, complaints, litigation, redress mechanisms, trust.*

Un consommateur insatisfait d'un achat ou d'une prestation de service est susceptible de le faire savoir à l'entreprise qui en est la cause. Pourtant, en dépit des recommandations en matière de gestion des réclamations (9, 11, 13, 16), certains dysfonctionnements perdurent, entraînant des risques de conflits ou litiges (5). Le litige dépasse et prolonge la simple réclamation. Il signe l'échec d'une tentative de règlement amiable et marque la volonté du client d'entamer une action en mobilisant des tierces parties pour se défendre. L'encadré 1 décrit une situation litigieuse née d'une longue suite de démarches entreprises par un consommateur pour obtenir le remplacement d'un appareil défectueux. Il illustre un cas de « double manquement » (1), c'est-à-dire non seulement de défaillance du produit, mais aussi de défaut de prise en charge correcte de la réparation, deux incidents particulièrement préjudiciables à la confiance du client (13). Des associations de consommateurs, comme ici dans l'exemple, mais aussi des avocats, des tribunaux ou d'autres types de médiateurs peuvent être sollicités pour l'aider à régler ses problèmes. Le litige déborde en cela du cadre privé de la discussion avec l'entreprise et signe la naissance d'un conflit porté dans l'espace public.

Paradoxalement, et malgré sa dangerosité potentielle pour la réputation des firmes (6, 20), le litige a reçu beaucoup moins d'attention que la réclamation, premier pallier d'action en direction de l'entreprise. Sans doute est-il évident que des réponses satisfaisantes apportées à ce stade sont censées aplanir tous les différends. Pourtant, l'évolution des incidents en litiges mérite de comprendre les raisons et les conditions de cette dégradation (9, 13, 14, 18). Des indices montrent en effet que le nombre de griefs exprimés par les consommateurs auprès d'instances de défense de leurs droits perdure à des niveaux élevés. La DGCCRF (2008)[1] effectue un recensement qualifié de « l'ensemble des demandes d'informations et des réclamations de ses publics » depuis le 1er juillet 2007. Ce « baromètre des réclamations » réalisé dans le cadre des exigences européennes enregistre le nombre, les motifs, les secteurs, et bien que non publié, le nom des entreprises concernées par des signalements auprès de ses services. A la lumière de ces éléments, plusieurs questions émergent : qu'est-ce qui explique le basculement d'une réclamation en litige ? Quelle(s) démarche(s) les consommateurs entreprennent-ils ? Comment les entreprises doivent-elles réagir et y répondre ?

A la suite de l'exemple ci-dessus où une série d'incidents techniques, de maladresses commerciales et de dysfonctionnements organisationnels pousse un client à entreprendre une action, l'objectif de cet article est de proposer une analyse des litiges de consommation. Par une exploration qualitative des perceptions, des jugements et des comportements des clients, il vise à éclairer les entreprises sur les déterminants des litiges afin qu'elles puissent mieux les gérer et les prévenir. Une première partie présente d'abord en quoi le litige diffère de la réclamation tout en lui étant lié (encadré 2). A l'aide d'une étude qualitative réalisée auprès de consommateurs plaignants (encadré 3), une deuxième partie analyse ensuite le « schéma narratif canonique » (4) qui organise leurs discours (encadré 4). Ceux-ci se présentent comme un récit d'affrontement né d'un *contrat* entre l'entreprise et le client. Le contrat met en jeu des *compétences* que le client doit déployer dans l'*action*. La *sanction* éclaire enfin les conséquences que les entreprises peuvent en tirer pour la prévention et la gestion des litiges.

Encadré 1 : De la réclamation au litige : le cas de Simon

« J'étais abonné auprès d'un fournisseur d'accès Internet (FAI) depuis janvier 2007. Début mai 2008, le modem fourni par le FAI est tombé en panne. Il m'a fallu appeler la hotline des dizaines de fois avant de pouvoir avoir un interlocuteur. On m'a mis en attente à chaque fois entre dix et quinze minutes, alors que le répondeur en annonçait moins de cinq. Une fois en contact avec une opératrice, j'ai attendu encore un long moment pour qu'elle se renseigne sur ce qu'elle pouvait faire. Ne pouvant m'aider directement, elle m'a invité à rappeler le service technique. J'ai raconté mon histoire cinq fois en tout, en tombant à chaque fois sur des interlocuteurs différents qui n'ont pas réussi à me fournir la moindre réponse, ni la moindre solution. De guerre lasse, j'ai décidé d'acheter un modem d'occasion identique au précédent. Je n'ai pas pu le faire fonctionner, en l'absence du pilote que le constructeur n'avait pas mis à jour et que le FAI ne me fournissait pas non plus. Je l'ai alors informé de mes désagréments par lettre recommandée avec accusé de réception, en le mettant en demeure de m'envoyer l'appareil de remplacement et de me rembourser les mois d'abonnement durant lesquels le service n'était pas assuré. A ce courrier adressé au service commercial, c'est le service technique qui a répondu deux mois plus tard « en regrettant de ne pouvoir donner suite à ma demande ». J'ai finalement reçu un nouvel appareil fin août, soit trois mois après la panne, alors que la FAQ en ligne promettait un délai de remplacement d'environ sept jours. J'ai conservé l'ensemble des factures et des preuves des désagréments subis. J'ai décidé de déposer plainte auprès du Tribunal d'Instance sur le conseil d'une association de consommateurs, en réunissant toutes les pièces nécessaires. Je demandais dans mon courrier le remboursement des frais engagés (environ 180 €), ainsi que 300 € de dommages et intérêts pour le préjudice subi. Sur la base de ce dossier, une personne du service juridique du FAI a pris contact avec moi par lettre recommandée et par mail, afin de me proposer un accord à l'amiable et d'éviter l'audience. Sur les conseils de l'association de consommateurs, j'ai accepté cet accord qui portait sur le versement de 400 €. Le paiement des frais de Tribunaux n'avait pas été fixé par l'accord. La décision de justice les a finalement imputés au FAI. » Simon, 47 ans, employé administratif.

Encadré 2 : Qu'est-ce qu'un litige de consommation ?

Du latin *litigium* – la contestation, la querelle –, le litige de consommation est un différend, un désaccord, un conflit considéré dès le moment où il éclate entre un consommateur et un professionnel (ou une organisation), fournisseur de biens et/ou de services. Sur le plan juridique, « **on parle de litige lorsqu'une personne ne peut obtenir amiablement la reconnaissance d'une prérogative qu'elle croit avoir et envisage de saisir un tribunal pour lui soumettre sa prétention** » (7). Selon cette approche, qui précise l'origine et la nature du litige, trois critères permettent de le définir : **l'épuisement des négociations entre le professionnel et le consommateur, le principe d'un droit sur lequel ce dernier entend fonder sa demande et le recours à la voie judiciaire comme instance envisagée de résolution du conflit**. Ces trois éléments appellent trois commentaires.

La réclamation préexiste généralement au litige et ce, pour deux raisons. Tout d'abord, en cas d'interrogation ou d'insatisfaction, le client tend assez naturellement à se tourner vers le professionnel (ou l'organisation) pour comprendre les motifs des difficultés auxquelles il fait face. Ensuite, les tierces parties susceptibles de l'assister dans la résolution de son problème exigent souvent que cette démarche de questionnement auprès du professionnel ait été effectuée préalablement à leur intervention. La persistance du différend entre le consommateur et le professionnel permet ainsi, selon certains juristes, de distinguer le « vrai » litige, c'est-à-dire la division irréconciliable des parties, du « faux litige » dont les services clients vont normalement venir à bout (2).

En second lieu, le litige se fonde sur l'existence d'un droit (civil ou le cas échéant pénal, s'il peut être prouvé que le professionnel a commis une infraction à la loi). En effet, les prérogatives qu'il souhaite faire valoir ne peuvent pas être fondées seulement sur une perception d'équité (16, 18, 19). Le consommateur invoque ainsi parfois des motifs qui, en réalité, ne sont pas des droits, comme certaines situations l'illustreront plus loin.

Enfin, bien que l'étymologie du mot remonte à la racine *lis, litis* – le procès –, et que l'éventualité de porter le différend devant un tribunal soit contenue dans sa définition, le litige n'implique pas nécessairement le recours à la voie judiciaire. En pratique, un règlement amiable, une transaction, un compromis d'arbitrage peuvent prévenir l'action contentieuse. Cependant, le litige entraîne souvent la fin de son caractère privé. Le bouche-à-oreille négatif qui accompagne souvent sa mise en visibilité dans l'espace public peut alors présenter des dangers pour la réputation des professionnels incriminés.

Au-delà de la réclamation : le litige de consommation

Le litige entre dans le répertoire des comportements de réponses à l'insatisfaction (5), permettant de distinguer ceux qui n'ont pas de conséquences négatives – l'adaptation ou l'inertie –, de ceux qui entraînent des actions expressives ou des comportements de défection, perceptibles ou non par l'entreprise. Réclamations et litiges font partie des réponses comportementales, mais à la différence du bouche-à-oreille négatif, de la défection, ou de la vengeance (12), ils présentent l'avantage d'interpeller directement l'entreprise à laquelle une demande de résolution du problème ou de réparation est adressée.

Si la réclamation est une expression d'insatisfaction à laquelle l'entreprise peut et doit réagir, elle ne constitue pas nécessairement la manifestation terminale de son mécontentement. En cas de réponse inadéquate ou d'incidents répétés (11, 13), le consommateur peut choisir de porter dans l'espace public les problèmes auxquels il fait face. Le litige matérialise alors une situation de conflit qui, sous l'angle juridique, suppose i/ que le consommateur n'a pu obtenir du fournisseur une solution amiable ii/ à la reconnaissance d'une prérogative qu'il croit avoir et iii/ qu'il entend faire valoir auprès d'un tribunal (encadré 2). Le litige constitue ainsi la suite d'une réclamation et signe l'absence de conciliation. Comportant en principe une issue judiciaire, il n'implique pas en réalité que le tribunal soit forcément saisi. Des tiers, tels des associations de consommateurs, des médiateurs, des avocats ou d'autres conseils sont susceptibles d'orienter les plaignants vers des modes alternatifs de règlement des conflits (7).

Une étude qualitative menée auprès de 28 consommateurs (encadré 3) permet d'éclairer les motifs de transformation des réclamations en litiges et les actions qui en découlent.

Le litige est une situation d'affrontement cadrée par un contrat juridique et psychologique (19). En pratique, la plupart des contrats sont définis unilatéralement par les entreprises et le consentement du client n'y est pas totalement éclairé. Ce dernier est en effet souvent mal informé des termes de son engagement et de leurs conséquences. De plus, les promesses marketing par lesquelles on l'attire tendent à créer chez lui des attentes en matière de service, et plus tard de justice, qui excèdent fréquemment la réalité de ses droits. Les entretiens réalisés mettent en récit le « schéma narratif canonique » du processus litigieux et les cinq composantes qui le structurent (encadré 4) : (1) *le contrat* forme les attentes du client et son interprétation juridique et psychologique de l'échange avec le professionnel ; (2) en cas d'insatisfaction profonde et d'absence de règlement amiable, *l'action* matérialise son entrée dans le litige ; (3) *des compétences* en termes de vouloir, devoir, savoir et pouvoir agir lui sont néanmoins nécessaires pour mener à bien son action contre le professionnel ; (4) *la performance* matérialise l'action elle-même, où interviennent des tiers le cas échéant ; (5)



Encadré 3 : Les méthodes de collectes de données

Les comportements de réclamations des consommateurs et les types d'actions qu'ils mettent en œuvre ont été appréhendés par la collecte de trois types de données :

(1) des données secondaires sur les modes de résolution des litiges et les débats contradictoires auxquels la médiation et l'action de groupe donnent lieu régulièrement dans différentes instances nationales et européennes – le CNC (Conseil National de la Consommation), le Secrétariat d'Etat à la Consommation, les associations de consommateurs, la DG Sanco.

(2) des entretiens conduits avec des praticiens et experts de la résolution des litiges – responsables de services clients, de services juridiques, de services contentieux et médiateurs d'entreprises de taille et d'activités variées (constructeur automobile, entreprise de vente à distance, fournisseur d'énergie, opérateur téléphonique, site d'échanges en ligne), mais aussi avec des professionnels du droit et de la protection du consommateur (INC, juriste de la DGCCRF, avocat spécialiste en droit de la consommation). Par ailleurs, trois sites de conseil ne dépendant pas d'associations de consommateurs agréées – lesarnaques.com, stop-arnaques.com et smartbox-arnaque.com – ont été observés sous l'angle des modalités d'action qu'ils proposent aux Internautes,

(3) des données primaires recueillies par netnographie et parallèlement par entretiens qualitatifs en profondeur menés auprès de 28 plaignants. Concernant le premier point, nous avons réalisé une observation non participante, mais continue sur une période de neuf mois, d'une action collective en justice constituée *ad hoc* par des internautes contre une grande entreprise de vente à distance (encadré 6). Sur le second point, 28 entretiens ont été menés auprès de consommateurs plaignants présentant des profils variés en termes d'âge, de CSP, de niveaux de connaissances et d'expériences en matière de litiges (types de produits/services concernés, montant financier du préjudice subi, nature des démarches effectuées). Les récits ont été analysés à l'aide du schéma narratif canonique présenté dans l'encadré 4.

Encadré 4 : Le « schéma narratif canonique » du litige

Le « schéma narratif canonique » développé par J. Courtès (4) permet d'interpréter le parcours du consommateur plaignant comme une suite logique d'actions mises en récit autour d'un contrat juridique et psychologique avec l'entreprise (**le contrat**, appelé aussi **manipulation**). Loin de toute connotation négative, le terme manipulation sous-entend qu'un destinateur (le professionnel) attribue un rôle à un destinataire (le client). Ce rôle peut être explicitement défini par les termes du contrat – par exemple payer ses factures à l'échéance, se rétracter dans le délai prévu –, mais aussi implicitement suggéré par le discours commercial – renouveler son achat s'il est satisfait et rester fidèle à l'entreprise.
Le litige, au contraire, dénonce le contrat. Il matérialise **l'action** qu'un client entend entamer parce qu'il pense que ses droits n'ont pas été respectés. **La performance** que constitue l'ensemble des démarches entreprises en cas d'insatisfaction profonde et d'absence de règlement amiable suppose néanmoins quatre types de conditions ou de **compétences** maîtrisées : un *vouloir* et un *devoir-faire* face à l'iniquité perçue, mais aussi un *pouvoir et savoir-faire* juridique et pratique. **La sanction** est l'évaluation de l'action qui permet au client de juger de la valeur perçue de sa démarche et de savoir si seul, ou grâce à l'intervention de tiers, il est parvenu à restaurer le sentiment de justice bafoué par le professionnel.

la sanction est le jugement que le client porte sur son action et les bénéfices qu'il en retire.

Le contrat comme cadrage des attentes et des droits du client

Dans le schéma narratif canonique, la *manipulation* représente le contrat posé par le destinateur-manipulateur à un destinataire-sujet (4). Il s'adapte parfaitement à l'analyse d'un contrat commercial, dans le sens où il permet une lecture des attentes explicites et implicites des parties en présence. Bien que développé à l'origine dans le champ des ressources humaines, la notion de contrat psychologique rend compte des croyances que le contrat génère dans une série d'engagements implicites, dépassant les seules attentes explicites qu'il comporte (17). A la différence du contrat réel, le contrat psychologique n'implique pas nécessairement que les deux parties aient une conception exhaustivement partagée de l'échange. Si chacune suppose initialement qu'un accord minimal fonde la transaction, elles peuvent diverger ensuite quant à l'interprétation de certains comportements attendus.

Du point de vue du client, la *manipulation* (le contrat) lui impose de répondre à des obligations qui sont souvent dissimulées derrière un ensemble de promesses et de discours commerciaux ou publicitaires. Trois éléments, illustrés dans l'encadré 5, tendent ainsi à renforcer les écarts de représentations entre clients et firmes. D'une part, les termes du contrat sont définis de manière unilatérale par l'entreprise, induisant chez le consommateur une méconnaissance fréquente du contenu de ses droits ou de ses obligations. D'autre part, l'asymétrie d'information entre le professionnel

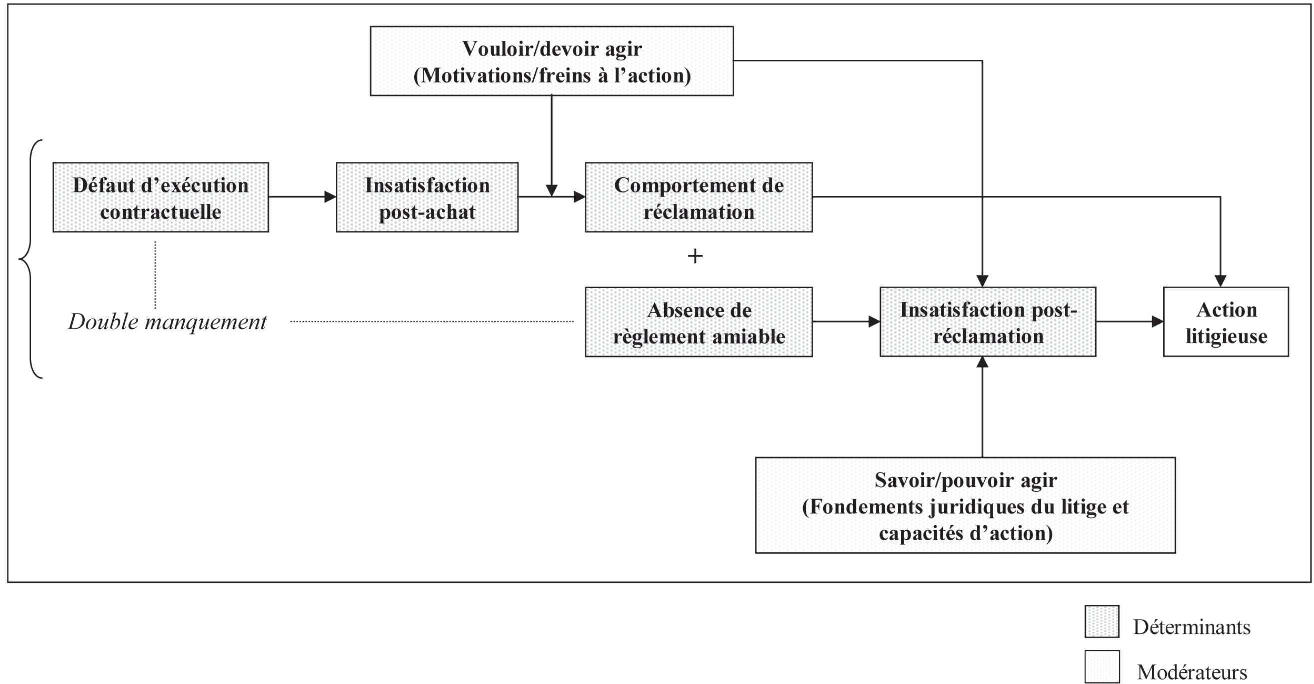


Encadré 5 : Contrat psychologique et écarts de représentation à la source des litiges

Le contrat psychologique (17) traduit les attentes implicites et écarts de représentations entre clients et professionnels, que les litiges trahissent. Trois exemples de problèmes sont illustrés ici :

- **la méconnaissance par le client des droits et des obligations inscrits au contrat :** Justine (20 ans) dénonce les omissions de son auto-école sur les termes du contrat : « *J'avais soi-disant souscrit à un contrat de six mois en illimité. En fait, ils avaient juste oublié de me dire que pour passer mon code, je devais utiliser leur boîtier pour leur montrer que j'avais moins de 5 fautes au moins 5 fois. Quand je m'en suis rendue compte, c'était trop tard et j'ai du repayer des séances. Du coup, j'ai décidé d'entreprendre une action* ».
- **l'ignorance, par le client, de ses droits en cas de défaillance de l'entreprise** : Gérard (47 ans) renonce à entamer une action contre son fournisseur d'accès Internet et « classe l'affaire » par résignation : « *Même quand j'ai réussi à les contacter en direct, ils n'ont pas été capables de me donner les informations qui m'auraient permis de me connecter. Alors, j'ai décidé de mettre fin à mon contrat vu que j'estimais qu'ils n'avaient pas eux-mêmes rempli leurs missions…même si, et c'est là le problème majeur, il me restait 4 mois d'abonnement, vu que j'étais engagé sur un an et que le problème est arrivé au bout de 8 mois. Le problème est que ce n'est pas comme si on achetait un produit dans une grande surface où il suffit de le rendre*».
- **les promesses abusives de l'entreprise** : Manon (20 ans) se voit réclamer un montant élevé d'appels téléphoniques qu'elle n'a jamais passés et agite la menace du recours à une association de consommateurs pour régler son problème. Elle fustige l'écart entre les discours marketing et la manière dont sont problème est traité : « *J'ai été extrêmement déçue par ce prestataire, leurs services ont été très incompétents et très lents à mon égard. Ils ont pris énormément de temps pour traiter ma demande… Aujourd'hui, nous avons des spécialistes en marketing et publicité qui sont très forts, et qui peuvent nous faire croire tout et n'importe quoi… J'ai cru à leurs brochures, à leurs promesses et finalement je me suis fait avoir*».

Figure 1 : Les conditions d'évolution de la réclamation en litige



et le client rend ce dernier généralement ignorant de ses droits lorsque le premier n'exécute pas ses obligations. Enfin, les services commerciaux peuvent être tentés de promettre au consommateur plus que l'entreprise ne pourra réaliser, conduisant les services clients ou les services contentieux à gérer ensuite des conflits provenant de l'inexécution partielle ou totale du contrat.

Analysées sous l'angle de la théorie de la justice (16, 18), les réclamations fournissent un répertoire d'infractions à certaines règles de conduite attendues (politesse, honnêteté, équité, etc.), mais la plupart du temps sans réalité contractuelle formelle. Le litige implique *a contrario* de rapatrier un fondement juridique pour être constitué. Le consommateur n'étant pas un spécialiste du droit – c'est même ainsi qu'il est juridiquement



défini (7) –, il lui faut déployer une série de *compétences* (entendues comme conditions préalables à l'action) indispensables au rétablissement de la justice. Il ne s'agit pas tant de modifier la manière dont l'entreprise le traite (justice perçue), mais d'obtenir l'application pure et simple du droit (justice reçue). La figure 1 synthétise les déterminants du litige. Le comportement de réclamation et l'insatisfaction potentielle qui découle de sa gestion en sont des préalables. Les *compétences* en termes de vouloir, devoir, savoir et pouvoir agir modèrent les relations entre les défaillances de l'entreprise – dans l'exécution contractuelle ou le traitement ultérieur de la réclamation – et l'action litigieuse. En raison de leur importance dans le passage à l'action, nous examinons maintenant ces quatre formes de *compétences* déployées par les clients.

Les compétences pour agir : vouloir, devoir, savoir et pouvoir

Le fait d'exprimer une réclamation à laquelle l'entreprise ne donne pas une suite favorable ne conduit pas nécessairement les clients à la poursuivre en justice. Encore faut-il qu'ils se sentent capables d'agir et qu'ils sachent comment s'y prendre. L'approche par les compétences (détenues ou non) qu'implique l'entrée dans le litige est soutenue par le schéma narratif canonique de nos entretiens (4). Ces compétences peuvent être regroupées en volitions (vouloir et devoir agir) et en savoirs théoriques et pratiques pour entreprendre une action (savoir et pouvoir agir). Deux exemples sont proposés dans le tableau 1 pour illustrer chaque type de compétences chez ceux qui les détiennent et les mettent en œuvre (cas A et B), par opposition avec ceux qui ne les possèdent pas et renoncent à l'action (cas C et D).

Vouloir et devoir agir : entre besoin de justice et coûts de l'action

En cas de problème, la toute première démarche évoquée par les consommateurs est de s'adresser à un vendeur ou à un service client. L'insuccès des efforts déployés pour régler le problème n'aboutit pas pour autant au déclenchement d'un litige. La « propension à chercher réparation » est une variable psychologique importante du processus de réclamation qui modère partiellement le rôle joué par les émotions (3, 12). Ainsi les plus prompts à se plaindre n'ont pas nécessairement besoin d'être en colère pour le faire, tandis que les moins prompts sont susceptibles d'abandonner même s'ils sont en colère. D'autres variables relatives à l'importance du problème et à sa fréquence (3), au nombre d'incidents et à leur répétition (11), à l'attribution de responsabilité à l'entreprise (18) ont été mises en évidence dans les comportements de réclamation et la mesure de leurs conséquences.

Les discours de nos répondants mettent en évidence la notion de valeur perçue d'une action, c'est-à-dire l'évaluation des coûts matériels et psychologiques qui, pour nourrir un « vouloir agir », doivent être compensés par des bénéfices éventuels. Parallèlement à l'évaluation cognitive des avantages et inconvénients escomptés, l'entrée dans le litige doit également entraîner un « devoir agir » qui est fonction des réactions émotionnelles du client. Faire respecter ses droits dans le contrat (vouloir agir) et réparer un préjudice moral ou punir l'entreprise (devoir agir) sont deux compétences nécessaires à la transformation d'une réclamation en litige.

Plus précisément, le « vouloir agir » est nourri non seulement par l'incident lui-même, mais aussi par des manquements importants dans la prise en charge de la réclamation (18). Non seulement le client perçoit qu'il pâtit d'un dysfonctionnement, mais il engage du temps et de l'argent (appels téléphoniques, déplacements, courriers) pour le faire savoir. De fait, défaut de réponse ou un traitement incorrect de sa réclamation – inaccessibilité des services clients, lenteur ou mauvaise volonté pour trouver une solution – majore le risque d'enclenchement des premières démarches auprès des tiers et apparaît fréquemment cité dans la décision de poursuivre. La manière dont l'entreprise finit ensuite par réagir ou non sur le plan de la justice distributive et interactionnelle (11) ajoute d'autres déterminants à la volonté de poursuivre (Sylvie, cas 1A dans le tableau 1). L'absence de reconnaissance du préjudice initial et les coûts matériels et psychologiques engagés dans le processus de réclamation font qu'une absence de réponse, de réponse motivée ou de réponse adéquate de la part de l'entreprise majorent le risque de déclenchement d'un litige.

La volonté d'agir du client est également influencée par la dimension émotionnelle liée au processus de réclamation (12). Des sentiments négatifs comme la colère peuvent résulter d'une accumulation d'incidents (cas de Simon, encadré 1), ou d'émotions ponctuelles intenses (Caroline, cas 1B) (12). Cette cliente remarque qu'une enseigne chez laquelle elle vient d'acheter pour 150 euros de jouets longtemps avant Noël ne pratique pas les mêmes prix dans tous ses points de vente. Elle exige alors du magasin qu'il lui rembourse la différence avec un autre point de vente affichant des prix 30 % inférieurs, à moins de 30 Km de son domicile. Prouvant qu'elle habite à 28 Km en se basant sur un site de calcul d'itinéraires, elle se voit opposer qu'un autre site de calcul fournit une distance de 31 Km. La colère la pousse alors à exiger le remboursement de la différence jusqu'à ce qu'elle ait gain de cause.

Les différents litiges étudiés montrent que le préjudice matériel ou moral subi doit avoir été significatif et l'inadéquation de la réponse particulièrement évidente pour que les clients estiment essentiel de devoir faire valoir leurs droits, soulignant ainsi la réalité de ce « double manquement » (1). Inversement, ils tendent à abandonner l'idée de poursuivre lorsque les coûts matériels et psychologiques d'une action (en temps, en effort, en argent, en tensions et émotions) ne viennent pas compenser les bénéfices potentiels qui peuvent en être retirés (Fanny, cas 1C). De la même manière, Martin (52

Tableau 1
Les formes de compétences nécessaires à l'action litigieuse : vouloir, devoir, savoir et pouvoir agir

	Positif	Négatif
Vouloir / Devoir 1	*Quand même le recommandé ne fait pas d'effet, il ne faut pas laisser les choses en l'état. Il ne faut pas se laisser faire. Il ne faut jamais baisser les bras, même si parfois c'est long et difficile. A un moment donné, tu sens que ça n'avance pas, que tu n'arrives à rien. Donc, soit tu abandonnes, soit tu t'acharnes.* (Sylvie, F, 45 ans, **1A**) *Bon ça m'a pris une semaine le temps de faire tout cela. Et j'étais furieuse, parce que j'avais payé plus cher, et parce qu'ils m'avaient obligée à faire tout cela... Mais j'avais vraiment l'impression de m'être fait totalement avoir ! Et c'était une somme importante, je me suis sentie obligée d'aller jusqu'au bout, même si c'est une chose que je déteste faire ! Mais là, ils dépassaient vraiment les bornes…* (Caroline, F, 38 ans, **1B**)	*Au final, j'ai saisi la juridiction de proximité du Tribunal d'Instance. J'ai en ma possession le contrat, les échanges de mail, les courriers du conciliateur… En même temps, je vais devoir faire un long trajet pour me rendre au tribunal. Et avec l'hébergement, le fait de devoir prendre des congés, il faut que cela en vaille la peine. Avec tous les frais supplémentaires, je me demande si c'est opportun. Donc, dans ce cas, on peut vraiment hésiter à aller jusqu'au bout.* (Fanny, F, 32 ans, **1C**) *Cela peut faire partie du jeu. On est donc un peu fataliste par rapport à ça. Il n'y a pas de situation miracle ou une entreprise miracle avec laquelle il n'y aura jamais aucun problème. Ca n'existe pas... Donc, ce n'est pas parce qu'on a un mauvais service qu'on va s'adresser à une association de consommateurs ou autres… En revanche, c'est quand on a une entreprise qui offre un mauvais service et qui ne veut pas répondre, c'est là où ça me semble une bonne solution, en dernier recours.* (Jérémy, M, 38 ans, **1D**).
Savoir / Pouvoir 2	*J'ai cherché sur Internet le mot « mise en demeure » pour savoir de quoi ça parlait. Et là j'ai obtenu des informations diverses que j'ai imprimées pour me constituer un dossier. Et j'ai appris ce que c'était sur le site, par exemple, qui s'appelle « sefaire-payer.com ». Ce qui est intéressant est que ce site-là est adressé à des entreprises qui ont du mal à se faire payer... Or moi, j'étais consommateur. Donc j'ai eu sous les yeux le mode d'emploi du fournisseur en même temps...* (Maxime, M, 47 ans, **2A**) *J'ai contacté au début, conjointement Que Choisir et 60 Millions de Consommateurs et la DGCCRF, en même temps par un courrier, faisant état de ma vision et de la situation. Et c'est la DGCCRF et Que Choisir qui m'ont répondu. En fait, la DGCCRF m'a dit : « nous on ne sera pas en mesure d'engager nous-mêmes une procédure. Redirigez-vous vers une association de consommateurs. Par contre votre argumentaire tient la route et s'il y a besoin d'appuyer, on appuiera ». Donc ils ont validé le bien fondé de la réclamation…Il est évident que quelqu'un qui ne maîtrise pas la rhétorique, l'analyse de texte et la capacité à chercher des partenaires n'a aucune chance de s'en sortir.* (Gaël, M, 38 ans, **2B**)	*Je ne peux pas vraiment dire que j'ai été abusé. Je n'avais pas suffisamment d'éléments de comparaison et…du fait de mon manque d'expérience… je pourrais dire que j'avais été insuffisamment informé. Ils [une association de consommateurs] m'ont donné les possibilités que j'avais pour faire valoir mon point de vue, mais ils m'ont laissé choisir : ou bien je ne faisais rien ou bien… je me plaignais. À partir de ces conseils, j'ai réfléchi. J'ai bien réfléchi que finalement, j'avais peu de chance d'aboutir, et que la seule chose que je pouvais faire, c'était peut-être de signaler le comportement de l'architecte auprès de l'union des architectes...* (Jean, M, 74 ans, **2C**) *Il semblerait que je n'en ai pas réellement [des freins], mais je ne suis pas du genre à entreprendre quelque chose...Il faut connaître les procédures, savoir à qui s'adresser et ça, je ne m'en sens pas réellement capable. Si on savait d'abord à qui poser des questions, quelles démarches entreprendre, ça serait peut-être possible.* (Ariane, F, 25 ans, **2D**)

ans) souligne qu'il est important de se défendre sans que ce soit systématique, car « *pour des petits montants, ce n'est pas la peine de s'embêter* ». Et lorsque Béatrice (F, 44 ans) obtient de son fournisseur d'accès Internet une somme de 20 euros pour un préjudice de plus de 100 euros de frais téléphoniques, elle avoue pourtant « *que cela ne valait pas le coup de se lancer dans une démarche auprès d'une association de consommateurs, sachant que cela allait être long* » et qu'elle n'en aurait pas obtenu financièrement davantage par rapport au temps et à l'énergie dépensés. D'autres répondants affichent, quant à eux, une minimisation émotionnelle des problèmes et une forme de fatalisme vis-à-vis de la multiplication des incidents qu'ils rencontrent. En complément des travaux antérieurs qui pointent les effets délétères de la récurrence des problèmes dans les relations avec une même firme (11), leurs discours soulignent au contraire l'accoutumance à un « *service médiocre et banalisé* » (Jérémy, cas 1D).

Le constat n'est certes pas un motif d'excellence pour les entreprises, mais il a l'intérêt de soulever, dans un contexte général de baisse de la qualité perçue, les problèmes d'arbitrage qu'elles doivent opérer entre coûts de non-qualité et coûts de sur-qualité de la gestion de leurs défaillances (6).

Savoir et pouvoir agir : l'accès au droit du consommateur

Si les consommateurs entreprennent de dépasser la simple réclamation, c'est aussi parce qu'ils fondent

leurs prétentions sur des prérogatives qu'ils pensent détenir. Ils disposent pourtant le plus souvent d'un savoir juridique limité, voire inexistant. Incertains sur leurs droits, ignorants des démarches, novices en matière d'action juridique, la plupart des répondants avouent leur incompétence en termes de savoirs et de savoir-faire (Ariane, cas 2D). Rares sont ceux qui affichent comme Antoine (52 ans), une certaine assurance. Celle-ci semble découler à la fois de son expérience de moniteur d'auto-école qui le confronte régulièrement aux réclamations de ses propres clients, et d'autre part au fait d'avoir eu gain de cause dans deux litiges contre deux grandes entreprises (secteurs de la restauration rapide et des parcs de loisirs). Dans les deux cas, l'annonce d'une ferme intention de recourir à la voie judiciaire a suffi à obtenir un arrangement amiable. Le fait de connaître ses droits et de les revendiquer de manière péremptoire est, pour ce répondant, une stratégie de défense. Elle consiste à montrer à l'entreprise un niveau de compétences presque professionnel dans la façon de traiter avec elle, d'égal à égal, et à afficher si besoin sa capacité d'accès à la justice.

L'emploi de la menace est une tactique également utilisée par d'autres consommateurs, moins confiants ou moins expérimentés, pour faire réagir l'entreprise, la tester, voire tenter de masquer le manque de fondement juridique de leur réclamation (Marc, 45 ans). Face au refus d'une compagnie aérienne d'indemniser les frais supplémentaires qu'il a du engager lors de l'éruption volcanique de juin 2009, et sachant parfaitement que son cas ne serait pas couvert, ce répondant indique : « *on a refait un courrier... Dans ce courrier, on a été plus menaçant en leur disant qu'en cas de refus, on ferait appel à une association de consommateurs, qu'on était prêt à s'engager dans des démarches et à aller très loin s'il le fallait. Huit jours après, ils nous répondaient la même chose. Mais dans notre cas, cela ne marchait pas puisque nous n'étions pas passés par un Tour Opérateur. On a arrêté là nos démarches* » (Marc, 45 ans).

Une fois engagé, le litige constitue aussi une modalité pratique d'apprentissage du droit. Obligeant les consommateurs à s'informer, il est l'occasion pour eux de découvrir que l'équité sur laquelle ils fondent leur réclamation ne s'inscrit pas nécessairement dans le droit. L'affaire décrite dans l'encadré 6 en est l'illustration. Elle met en scène un collectif d'internautes attaquant en justice un grand vépéciste pour refus de livraison, au motif que le produit, fortement bradé, a fait l'objet d'une erreur d'affichage de prix. Ces clients ont tenté de faire valoir en vain que des promotions de cette importance – 90 % de réduction – avaient fréquemment cours chez ce marchand, que les prix semblaient bien mis à jour par une intervention humaine et qu'une partie des commandes avait été confirmée. En dépit de leurs efforts pour engager la responsabilité du marchand, le tribunal a finalement reconnu l'argument du vépéciste et confirmé la nullité des ventes.

La méconnaissance partielle ou totale du droit explique donc pourquoi les consommateurs n'ont pas toujours gain de cause. S'ils abandonnent leurs prétentions chemin faisant comme Jean (cas 2C), il arrive qu'ils acquièrent aussi de nouveaux savoirs. Le cas de Maxime (cas 2A) en est l'illustration. Après de multiples démarches auprès de son fournisseur d'accès à Internet pour cause de modem défectueux, il décide de résilier son abonnement par simple appel téléphonique. Trois ans plus tard, alors qu'il croit l'affaire classée, il reçoit une série de mises en demeure et entreprend à ce moment-là de s'informer. Sur un site Internet dédié aux professionnels du recouvrement, il découvre de multiples conseils qu'il décide d'utiliser contre l'entreprise. Il y apprend en effet « *qu'il ne faut surtout pas qu'il s'affole* », parce que « *l'entreprise finirait – vu que c'est une petite somme, il s'agissait de 100 et quelques euros – par laisser tomber* » (Maxime, 47 ans).

Encadré 6 : Un exemple d'action en justice d'un collectif de consommateurs

Les 8 et 9 août 2009, une grande entreprise du secteur de la vente par correspondance propose sur Internet un téléviseur de marque pour 179,99 € au lieu de 1 899,99 €. L'offre porte explicitement la mention d'un rabais de 90 %. Le 10 août, et bien que des commandes aient été confirmées, l'entreprise adresse à ses clients une lettre d'excuses faisant état d'une « erreur manifeste d'affichage » et un prix « anormalement bas ». La colère conduit l'un des clients à créer un site Internet et à publier l'information sur des réseaux sociaux. L'idée est de rassembler autant de consommateurs que possible afin d'intenter une action contre l'entreprise pour contester la nullité des ventes et obtenir la livraison du produit. Les victimes de l'affaire, en effet, ne reconnaissent pas l'erreur invoquée et leur ligne de défense contient deux arguments : les rabais, même à hauteur de 90 % ne sont pas exceptionnels chez ce marchand ; d'autre part, le système technique de mise à jour des prix semble bénéficier d'une intervention humaine avant validation, accréditant l'idée que l'entreprise n'a pas commis d'erreur. Rassemblant progressivement quatre cents clients environ, ce collectif parvient en quelques mois à organiser le dépôt simultané au tribunal d'instance de tous les dossiers par le même avocat. Bien que l'action de groupe n'existe pas en France, cette initiative tente de s'y substituer : les plaignants partagent les frais de procédure ; l'affaire est plaidée à la même date pour tous ; leur motivation à servir d'exemple pour d'autres d'affaires témoigne d'une volonté de dépasser le cadre de l'action individuelle isolée. Ces internautes ont été finalement déboutés de leur demande, le juge ayant reconnu la nullité des contrats pour cause de vil prix et l'erreur d'affichage invoquée par le site marchand.



Epreuve d'apprentissage d'un savoir juridique, le litige est également l'occasion, pour le consommateur, de sortir de l'enfermement qui découle d'une relation dyadique. Comme l'indique Jérémy (M, 38 ans) : « *On en parle souvent autour de nous, et c'est alors qu'on se rend compte qu'on est très nombreux à avoir ce genre de problèmes* ». L'éclatement du conflit va donc souvent de pair avec l'entrée en scène de nouveaux acteurs – juristes, avocats, associations de consommateurs et souvent autres clients « victimes » – qui vont lui fournir d'autres points de référence et l'extraire de son isolement.

En pratique, les individus se renseignent prioritairement auprès de trois sources : l'entourage, Internet et les associations de consommateurs, les deux premières renvoyant souvent aux troisièmes. La DGCCRF, les avocats, les médiateurs, voire les médias (des émissions de radio comme « Ca peut vous arriver ») sont parfois consultés à titre d'informateurs ou de conseils complémentaires. Mais le plus souvent, le parcours du consommateur demeure contingent et aléatoire. En difficulté avec son opérateur de téléphonie mobile, Manon (20 ans, étudiante en économie) a découvert un peu par hasard, en discutant avec son banquier, l'existence des associations de consommateurs. Antoine (M, 52 ans) résume au mieux le tâtonnement fréquent dans les démarches : « *On recoupe ses informations. Mais à l'origine, c'est plus des informations comme ça que je picore à droite à gauche, ça peut être la télévision, des bouquins, ou des magazines de vulgarisation « réponse à tout » ou… l'UFC que choisir, des choses comme ça… des sites de consommateurs aussi* ».

Actions et sanctions de la démarche litigieuse

A l'issue d'un litige et croisant différentes sources, les consommateurs parviennent *in fine* à augmenter leur connaissance des modes opératoires et leur capacité d'action. Celle-ci n'implique pas qu'ils donnent nécessairement suite à leur réclamation, ni qu'ils s'engagent dans la voie judiciaire. Les tiers consultés, et particulièrement les associations de consommateurs et autres médiateurs, vont en effet juger, en cas d'échec des négociations amiables, de la recevabilité éventuelle de l'action devant un tribunal. Le cas doit être convenablement étayé et le consommateur suffisamment armé pour s'engager dans cette démarche. L'intervention des tiers doit permettre au consommateur d'évaluer les risques, le temps, les efforts qu'il est prêt à consentir pour mener la procédure à son terme. La saisine d'un tribunal de proximité pour des litiges inférieurs à 4000 euros, ou d'un tribunal d'instance pour des montants supérieurs, intervient donc généralement à l'issue d'un parcours où différentes formes de médiation ont été épuisées. D'une manière générale, les démarches demeurent le plus souvent individuelles en raison de l'isolement des consommateurs face à leurs problèmes. Toutefois, des préjudices individuels de même origine causés par le fait d'un même professionnel permettent depuis 1988 aux associations de consommateurs d'agir en réparation au nom de personnes physiques, dès lors qu'elles sont au minimum deux[2]. C'est dans ce cadre que deux plaignants dont Gaël (cas 2B) ont été défendus par l'UFC Que Choisir contre un opérateur de téléphonie mobile. Cette démarche suppose néanmoins de connaître les associations de consommateurs, ce qui, comme l'indique Manon et d'autres répondants, est loin d'être fréquent (auteurs, 2011).

Plus rares sont les démarches collectives initiées spontanément par des consommateurs, comme celle qui a été décrite dans l'encadré 6. Pourtant, la rapidité de circulation des informations sur Internet et le développement des réseaux sociaux offrent au cyber-consumérisme de nouvelles opportunités de développement (6, 20). Malgré l'absence légale d'action de groupe – ou de *class action* dans la terminologie américaine –, les « victimes » d'une même entreprise pourraient ainsi trouver le moyen de contourner le vide juridique existant en déposant plainte simultanément et en partageant les frais d'avocats. Si la loi ne prévoit pas actuellement de leur accorder individuellement des dommages et intérêts en cas de succès, l'action leur permet à défaut d'exprimer leur colère et de tenter de faire valoir leurs droits (12). Enfin, certains consommateurs tirent même de leur expérience de plaignant des opportunités de carrière en développant des sites de médiation pour d'autres consommateurs. A l'instar du fondateur du site Lesarnaques.com crée à partir d'un incident avec une société de commerce en ligne, ils mettent leur savoir et leur savoir-faire en marché en créant des tribunes pour dénoncer ces pratiques.

Au bout du compte, la sanction de l'épreuve litigieuse tend généralement à renforcer le consommateur dans le bien-fondé de sa démarche et à lui donner de l'assurance pour de futures actions. Le sentiment d'avoir restauré ses droits et de ne pas s'être laissé faire, compense en général la pénibilité des efforts engagés pour avoir eu gain de cause. Cependant, si la justice distributive est finalement rétablie, c'est souvent grâce à des acteurs extérieurs à l'entreprise. Avec cette dernière le dialogue est rompu, l'expérience non renouvelable et la défection souvent inévitable (13), comme l'exprime Julien (46 ans, fonctionnaire) : « *Je suis vraiment content d'avoir entrepris cette procédure contre ce concessionnaire. J'ai obtenu le remboursement de tous les appels téléphoniques passés à la hotline, de tous les frais engagés pour la procédure et finalement deux cents euros pour le préjudice moral à cause du stress, du temps passé à faire les courriers...J'en ai conclu qu'il ne faut jamais laisser tomber, mais avec eux, l'histoire est terminée !* »

Là où certains répondants ne voient dans le litige qu'une expérience malheureuse et somme toute exceptionnelle, d'autres envisagent potentiellement de pouvoir renouveler ce type d'action. Ainsi Antoine (M, 52 ans), confronté à nouveau à un différend avec sa banque indique : « *Je ne vais pas lâcher l'affaire, je vais aller*



au bout comme d'habitude. On a eu des échanges de courrier mais on n'a rien de positif. La banque reste sur son point de vue et c'est pour ça qu'il faut aller au devant et porter plainte ». D'autres, comme Gaël (38 ans), qui a pourtant mené avec succès deux actions en justice, affiche au contraire des sentiments moins combatifs à l'issue de ses deux expériences : « *Un produit sur deux que j'achète aujourd'hui pourrait relever de l'Association de Consommateurs, mais je ne fais plus aucune démarche en fait. C'est ce sentiment d'écrasement devant la masse des recours à devoir monter ».*

Dans un ensemble de relations marchandes plus ou moins harmonieuses, entrer en litige est donc d'abord affaire de compétences cognitives et psychologiques que l'individu peut ou sait déployer. La *sanction* de l'épreuve, c'est-à-dire le jugement porté sur l'action, vient ou non en confirmer l'utilité. Le schéma narratif ainsi parcouru nous conduit maintenant à réfléchir à la manière dont l'entreprise peut gérer et prévenir ces conflits, à partir de la compréhension qu'en offrent les expériences vécues par les consommateurs.

Gérer et prévenir les litiges

Si la gestion des litiges se joue principalement sur le terrain du droit, leur prévention conduit à envisager deux niveaux de réflexion. Le premier se situe en amont de l'action entreprise par les clients – celui du contrat – et ne peut faire l'économie du droit au sein de la démarche commerciale. Le second – celui des compétences – concerne la prise en compte des différents vouloirs des clients et des savoirs qu'ils acquièrent au fil du temps.

Gérer les litiges : un délicat dosage entre droit et confiance

Lorsque le client a déposé plainte ou intenté une action mettant en jeu une tierce partie, le service contentieux prend en général le relais des services commerciaux. Il s'agit de comprendre la nature des arguments invoqués, d'en évaluer la solidité juridique et de trouver, avec les conseils qui l'assistent ou le représentent, les arrangements les plus favorables. Les issues peuvent fluctuer en fonction de l'arrière-plan judiciaire de l'action intentée et du type d'assistance que le client a sollicité, mais l'enjeu est d'apaiser au mieux sa colère et de préserver la réputation de l'entreprise. Cette gestion suppose un délicat dosage entre droit et confiance. Des gestes commerciaux peuvent et doivent être envisagés, particulièrement en cas de bonne foi du client et d'erreur de l'entreprise. Toutefois, ils ne doivent pas conduire cette dernière à accepter systématiquement des exigences abusives. La mise en visibilité médiatique croissante de certaines défaillances habitue en effet l'opinion publique à l'idée qu'il est facile de se plaindre et d'agiter les medias pour obtenir gain de cause. Comme le montre l'exemple développé dans l'encadré 7, cette tendance préoccupante suggère de mettre en place une veille juridique. Il s'agit non pas tant de rétablir une relation fortement dégradée ou totalement rompue avec des clients rancuniers, que de protéger l'entreprise du bouche-à-oreille négatif et des fausses informations qu'ils feraient circuler. Un droit de réponse peut ainsi venir rectifier des propos malveillants ou inexacts, comme le fait Priceminister.com.

D'une manière générale, les litiges sont aussi des révélateurs de certains dysfonctionnements internes – problèmes de qualité de services, de fiabilité des produits, de gestion du client, d'incohérences entre promesses commerciales, capacités techniques ou organisationnelles et engagements contractuels. L'encadré 1 a également montré que les accords qui peuvent être trouvés tardivement avec les clients n'interrompent pas systématiquement la mise en marche de la machine judiciaire et ses conséquences. Il est donc plus que nécessaire d'adopter une gestion proactive, d'autant que lorsque certaines pratiques génèrent trop de dysfonctionnements et accroissent la vulnérabilité des consommateurs, le risque est grand de voir le législateur s'immiscer dans le secteur pour les corriger. Ainsi, en matière de crédit, l'obligation d'information du consommateur, pourtant inscrite dans l'article L.111-1 du Code de la consommation, a été récemment renforcée par la loi Lagarde de juillet 2010. Le banquier est désormais tenu de remettre à un emprunteur une fiche de dialogue et d'information pour évaluer si le financement est adapté à son profil et à ses besoins. Elle interdit également aux prêteurs toute publicité suggérant que le crédit améliore la situation financière d'un client. Nous proposons de penser la prévention dans trois direction sensibles : la clarté du contrat en regard des promesses marketing ; la connaissance et la gestion différenciée des profils des clients ; et la réponse organisationnelle la plus adaptée à la prévention des litiges.

Prévenir les litiges : des promesses commerciales à la transparence juridique

Les premières recommandations en matière de prévention des litiges sont liées au contrat. Ainsi, lorsque des consommateurs soulignent les écarts existants entre les discours marketing et la réalité des difficultés qu'il rencontrent ensuite, ils pointent le fait que les promesses publicitaire et commerciales engagent l'entreprise audelà de ce qu'elle sera techniquement, commercialement ou juridiquement capable d'offrir réellement. Il est donc essentiel de trouver un juste équilibre entre la poursuite d'objectifs financiers de court terme et la dégradation potentielle de l'image de la firme à long terme. Les premiers ne doivent pas être réalisés au détriment de la qualité, et encore moins en infraction aux principes élémentaires du droit – extorsion d'un consentement dans l'urgence, allégations trompeuses pour inciter le client à signer, etc. De telles irrégularités reviendraient à majorer le risque d'incidents ultérieurs, susceptibles de grever la profitabilité de l'entreprise. Préserver la coexistence de modes de pensée différents entre services commerciaux et services marke-

Encadré 7 : De la gestion des litiges à la veille juridique chez Price Minister

Avec 600 à 900 000 produits vendus en ligne en moyenne par mois, Price Minister, 2e site de e-commerce français en termes d'audience, organise le rapprochement de quelques 11 millions de membres, acheteurs et vendeurs[3]. La particularité d'un « tiers de confiance » est d'absorber les difficultés qui naissent dans les transactions. Concrètement, en cas de dysfonctionnement, le site agit comme un médiateur entre les deux parties, avec le risque permanent de donner raison à l'une en mécontentant l'autre. Sur l'ensemble des 20 à 30 000 transactions quotidiennes, une centaine aboutit ainsi à des « signalements » par les acheteurs – non-réception ou non-conformité des produits, livraison défectueuse, contrefaçon ou demande de rétractation.

En dépit des efforts engagés par le site, l'insatisfaction résiduelle de certains clients trouve parfois un exutoire hors de l'entreprise. Ce qui était à l'origine un litige entre deux parties devient alors un litige entre l'une d'entre elles et Price Minister. Ces dossiers « pré-contentieux » sont traités par le service juridique qui les reçoit par diverses voies : le client, la FEVAD[4], le médiateur de l'Internet, les associations de consommateurs ou la DGCCRF. Dans les quatre dernières années, seule une douzaine de dossiers a emprunté la voie judiciaire, essentiellement celle du juge de proximité compte tenu de la modicité des sommes en jeu.

Le service juridique organise par ailleurs une surveillance des blogs et des sites Internet sur lesquels des consommateurs ébruitent leur mécontentement. Il exige un droit de réponse lorsque les propos sont résolument abusifs. Les décisions de traitement de ces formes d'expression publique sont délicates, car elles ne doivent ni rester ignorées, ni amplifier le bouche-à-oreille négatif lorsqu'il est repéré.

ting est donc essentiel, les uns venant corriger les limites des autres (8). De nombreuses obligations légales interviennent aussi dans la définition du mix – la sécurité des produits, la fixation des prix, les contrats de distribution, la communication. Il en est de même des pratiques de vente et de gestion de la relation client en ce qui concerne le consentement, la liberté de contracter et le respect de la vie privée. Un service juridique doit donc valider les points d'application du droit dans les actions commerciales et marketing. En faire un tiers arbitre sur ces questions pourrait ainsi contribuer à minorer les risques de litiges.

Une deuxième recommandation réside dans l'effort qui doit être entrepris par le personnel de vente pour informer le consommateur des éléments-clés de son contrat. Ainsi, s'il est tentant de l'attirer par des arguments séduisants, il est aussi indispensable de l'avertir des conséquences de son engagement – règles appliquées en cas d'impayés, modalités de sortie du contrat, limites et exclusions de garanties, etc. Cette transparence doit permettre de limiter les formes d'interprétation auxquelles le client se livre parfois en lisant son contrat, en ne saisissant pas toutes les nuances ou implications qu'il contient, ou en tentant d'exploiter contre l'entreprise ce qu'il pense être des failles. Cette précaution didactique est essentielle face à un acteur qui n'est pas un professionnel, ce qui lui confère juridiquement le droit à être protégé (7). Ce travail de pédagogie nécessite en interne une formation du personnel de vente et un dialogue étroit entre le personnel en contact, les services clients et le contentieux.

Toutefois, si ces dispositifs tentent de pallier l'incomplétude des contrats, ils présentent symétriquement le risque de conduire à une judiciarisation croissante des relations marchandes et à une asymétrie d'information encore plus marquée entre l'entreprise et ses clients. Ainsi, *« les 42 pages de contrat en tout petits caractères »* que mentionne l'une de nos répondantes (Ariane, 25 ans, étudiante) illustrent les effets pervers de cette défiance réciproque. La crainte des poursuites et le désir de s'en protéger allant grandissant, certaines firmes risquent d'être tentées par une augmentation corrélative de leurs exclusions de responsabilité. Loin de conduire à plus de transparence et à une meilleure information des consommateurs, leur démarche pourrait consister à opposer aux clients les termes juridiques d'un contrat très précisément défini pour lutter contre leur propension à se plaindre (6, 20). Le profil du client et son niveau de compétences ont ici des implications que nous examinons maintenant.

Limiter le vouloir agir des clients par une gestion différenciée de leurs profils

S'engager dans un litige suppose des compétences dont nous avons montré qu'elles influencent la capacité du client à entreprendre ou non une action. Compte tenu du fait qu'une proportion non négligeable d'entre eux ne se plaint pas malgré un fort mécontentement (3), il convient d'envisager ce qu'il adviendrait s'ils venaient s'ajouter au nombre de doléances actuellement exprimées. Ainsi, selon des études européennes récentes, le chiffre de ces insatisfactions silencieuses (3) avoisinerait les 39 millions[5] comparés aux 78 millions[6] qui déposent une réclamation. Si certains motifs de renoncement à l'action venaient à s'estomper et certaines formes de défense à se développer, les services contentieux pourraient alors se trouver confrontés à une gestion beaucoup plus lourde de leurs missions.

D'une manière générale, les explications qui sont données au client sur leurs questions ou leurs réclamations doivent éclairer les motifs du dysfonctionnement, et ce d'autant plus que le problème est imputable à

l'entreprise (18). Les réponses qui leur sont fournies doivent être conformes aux engagements stipulés au contrat. Des excuses doivent être formulées à l'égard des clients les plus fidèles et les plus enclins à pardonner. Des résultats d'études soulignent toutefois qu'il n'est pas nécessairement besoin de dédommager lourdement ces derniers (6). Inversement, les clients à faible valeur relationnelle, plus prompts à oublier l'incident, se révèlent moins sensibles aux excuses qu'à un dédommagement conséquent. Leur vouloir/devoir agir appelle donc des réponses nuancées selon leur profil et leurs différences de réactions suggèrent de savoir choisir les modalités de traitement adaptées. Il s'agit moins d'adopter une gestion différentielle des conflits qu'une gestion différentielle des profils (3) selon les besoins de justice, de sécurité et d'estime de soi variables des clients (20). Par ailleurs, des pratiques de réclamations abusives de la part de certains d'entre eux militent également pour une segmentation fine de leurs comportements, non plus seulement de clients, mais aussi de réclamants.

Prolongeant cette optique, l'intérêt d'une politique marketing segmentée selon le niveau de garanties ou de services après-vente offerts aux clients doit être évaluée. Ne pouvant prévenir tous les risques de non-qualité, de plus en plus d'entreprises semblent en effet tentées de leur proposer des formules, ou des options différenciées par les prix et les niveaux relatifs de prestations en cas d'incident. Des offres de dépannage à domicile, de réparation, d'échange ou d'extensions de garanties viennent ainsi accroître une profitabilité basée sur les dysfonctionnements anticipés des produits/services. On ne peut, dans l'absolu, se réjouir d'une telle évolution et il importe de mesurer la valeur ainsi crée pour l'entreprise à l'aune de celle perçue par le client, ce dernier étant susceptible de remarquer cette double dégradation, de qualité et de prix.

Développer une organisation adaptée à la prévention des litiges

L'examen des motifs de formation des litiges montre d'étroites connections avec la manière dont les consommateurs sont traités lorsqu'ils signalent un problème. Leur savoir/pouvoir agir nécessite de développer une approche organisationnelle adaptée à l'accroissement de leurs compétences.

Le premier niveau de recours que saisit le consommateur lors d'un incident est crucial. Il contribue à l'impression qu'il se forge quant à l'écoute ou à l'efficacité de traitement de son problème, à sa satisfaction et à sa fidélité future (11). En conséquence, les personnels en contact dans les points de vente et les services clients doivent être formés pour que les réponses apportées contribuent à résoudre les problèmes directement et définitivement (8). Dépassant la simple gestion technique, une formation à l'écoute doit être mise en œuvre pour les personnels en contact. Leur efficacité nécessite également une souplesse et une autonomie dans le travail dont les services de premier niveau doivent avoir une maîtrise minimale (15).

Au-delà d'une formation qualifiée des vendeurs de premier niveau et d'une solidarité de leur hiérarchie (15), il s'agit de penser les dispositifs organisationnels qui accompagnent une véritable orientation client (9, 10). Il est ainsi nécessaire de définir dans quelles circonstances et selon quels critères il convient de rediriger le client vers un niveau de compétence supérieur – service technique plus spécialisé, service client de second niveau ou médiateur – dès qu'il revient à nouveau avec le même problème ou la même question non résolue. L'agacement, sinon l'agressivité croissante qu'il est susceptible de manifester face à une ou plusieurs réponses inadaptées, risque d'aller *crescendo* avec le nombre d'appels et de relances infructueuses de sa part (11). Une gestion proactive doit donc évaluer la gravité du problème, anticiper le risque de litige selon le profil du client, définir le niveau de responsabilité auquel le problème est traité et l'étendue des prérogatives qui lui seront accordées pour y répondre (10, 15). Ces modalités de gestion dépendent de la structure organisationnelle de l'entreprise, certaines disposant d'un personnel en contact apte à répondre aux problèmes courants, d'autres préférant rediriger le client vers un service d'information et de réclamation centralisé. Palmatier *et al.* (14) soulignent la supériorité du contact avec le vendeur, les liens personnels résistant mieux au conflit.

Une solution organisationnelle de plus en plus pratiquée réside enfin dans la médiation interne. Cette voie d'arbitrage propose en effet, en dernier recours, un réexamen du dossier du client. Elle suspend le recours à la voie judiciaire et, de fait, contient le différend au sein de l'entreprise. Comme le montre l'exemple de GDF Suez décrit dans l'encadré 8, elle peut constituer une réponse organisationnelle efficace aux pressions externes, comme aux dysfonctionnements internes par rapport auxquels elle sert de démarche qualité. Bien que non exempte de critiques pointées par les associations de consommateurs, elle représente aujourd'hui une solution favorisée par de nombreuses entreprises et par les pouvoirs publics pour désarmer la revendication d'un dispositif plus dangereux que serait l'action de groupe. En effet, reconnaître aux consommateurs le droit de former une action collective pour obtenir la réparation directe d'un préjudice commun risquerait de multiplier le nombre de procès et de nuire à la réputation des firmes.

Conclusion

Alors que l'époque célèbre à grand bruit l'ère du marketing relationnel et de l'orientation client (9, 13, 14), l'objectif de cet article était d'analyser les motifs et les conditions d'évolution des réclamation en litiges. Il met en particulier en lumière l'importance des compétences que les clients doivent posséder pour intenter une action. En fournissant au consommateur isolé et désemparé les outils de défense dont il est originai-

Encadré 8 : Le rôle de la médiation chez GDF SUEZ

Le service de médiation interne existe depuis dix ans au sein de la Branche Energie France du Groupe. Celle-ci a connu récemment de profondes réorganisations dans sa relation client, liées principalement à l'ouverture à la concurrence du marché de l'énergie en 2007. La séparation des activités commerciales et techniques d'EDF et de Gaz de France autrefois réunies, a entraîné une désorganisation temporaire des systèmes d'information et par voie de conséquence, de la gestion client. L'activité du service de médiation en a ressenti les effets. S'ajoute à ces profonds remaniements organisationnels une deuxième raison justifiant l'inflation des réclamations : le développement même de la médiation, consacré par les recommandations du Conseil National de la Consommation dans son avis de mars 2007. Multiplié par 2,5 entre 2007 et 2008 (6 921 contre 2 850, dont 87 % concernaient des litiges de facturation), le nombre de dossiers traités se stabilise donc désormais à 6 563 en 2009 (hors dossiers du Médiateur National Energie). La nomination d'un Médiateur National de l'Energie (MNE) en 2007 s'inscrit en effet dans la volonté du législateur de développer les Modes Alternatifs de Résolution des Litiges (MARL). En 2008, 480 dossiers, dont 165 jugés recevables, ont été adressés par le MNE vers GDF SUEZ.

Cette popularisation de la médiation – les recommandations du MNE faisant l'objet d'une information publique – est également perceptible dans l'augmentation relative, à la même période, du nombre de dossiers provenant des associations de consommateurs et en marge des réunions organisées avec elle pour discuter de manière constructive des actions de progrès de l'entreprise. Sur les quelques 11 millions de clients de l'entreprise, 95 % des réclamations émanent en effet de particuliers.

En raison de ces nouvelles exigences externes, l'impact de la médiation a, de fait, des effets correcteurs internes importants. Visant à trouver une solution satisfaisante pour le client et à préserver la relation, elle nécessite de faire progresser l'entreprise vers la réduction du nombre de dossiers et la prévention de leur transformation en litiges. Dans ce but, le service de médiation interne, directement rattaché à la direction générale, émet des recommandations qui s'imposent aux services clients. Ceux-ci sont organisés autour d'un dispositif pyramidal qui s'engage, au premier niveau, à traiter les dossiers en moins de 5 jours et dispose d'indicateurs de suivi de leur évolution. De fait, sur les 6 921 dossiers reçus, 95 % trouvent une issue satisfaisante dans leur prise en charge par le service consommateur national ; 4 % seulement sont réétudiés et traités par un directeur de clientèle à un deuxième niveau ; et à peine 48 dossiers (1 % en 2008) échoient au Médiateur en dernier recours.

rement dépourvu, le cyber-consumérisme pourrait, à terme, apporter des changements importants. Les phénomènes de bouche-à-oreille négatif invitent les entreprises à s'organiser. Une veille systématique des plaintes formulées contre elles doit être mise en place afin de les repérer et d'y répondre. La visibilité dans l'espace médiatique d'affaires promptement résolues au bénéfice du client est également de nature à renforcer l'idée qu'il lui suffit de faire pression sur les entreprises pour obtenir gain de cause. Cette tendance pourrait l'encourager à réclamer indûment et au-delà de ce que le droit lui permet. Les conséquences n'en sont pas neutres pour les entreprises qui se verraient contraintes, le cas échéant, de répondre à leurs exigences pour préserver leur réputation. De fait, ce travail milite pour la prise en compte attentive des défaillances des produits/services et de la manière dont les réclamations sont traitées. Il appelle, de plus, à un maillage plus serré entre marketing et droit, les consommateurs se révélant de mieux en mieux informés par de multiples sources, de plus en plus vigilants quant à leurs prérogatives et de plus en plus capables d'ébruiter leur mécontentement dans la sphère privée et publique.

◆

Notes

1 DGCCRF (2008), Baromètre des réclamations des consommateurs, publication électronique du Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi, Direction Générale de la Consommation, de la Concurrence et de la Répression des Fraudes, http://www.dgccrf.bercy.gouv.fr/documentation/barometre/index.htm

2 Selon l'article L422-1 du Code de la Consommation.

3 Source : priceminister.com, chiffres de 2009.

4 Fédération des entreprises et acteurs du e-commerce et de la vente à distance.

5 Commission des Communautés Européennes (2007), Livre vert sur la révision de l'acquis communautaire en matière de protection des consommateurs, COM (2006), Bruxelles, 8 février.

6 European Commission (2009), *Eurobarometer : Consumer Redress in the EU. Consumer experiences, Perceptions and Choices*, DG SANCO. Les chiffres cités correspondent à une évaluation réalisée sur une période d'un an entre février 2007 et février 2008 par la DG SANCO, qui a pour principale mission de s'assurer que les législations communautaires sur la sécurité alimentaire, la santé publique, l'information et la protection des consommateurs sont appliquées dans tous les pays de l'UE.

Références

(1) Bitner M.J., Booms B.H. et Tetreault M.S. (1990), The Service Encounter : Diagnosing the Favorable and Unfavorable Incidents, *Journal of Marketing*, 54, janvier, 71-84.

(2) Cadiet L., Clay T. et Jeuland E. (2005), *Médiation et arbitrage*, Paris, Edition Litec.

(3) Chebat J.C., Davidow M. et Codjovi I. (2005), Silent Voices : Why Some Dissatisfied Consumers Fail to Complain, *Journal of Service Research,* 7, 4, 328-342.

(4) Courtès J. (1991), *Analyse sémiotique du discours. De l'énoncé à l'énonciation*, Paris, Hachette.

(5) Crié D. (2001), Un cadre conceptuel d'analyse du comportement de réclamation, *Recherche et Applications en Marketing*, 16, 11, 45-63.

(6) Grégoire Y., Tripp T.M. et Legoux R. (2009), When Customer Love Turns into Lasting Hate : The Effects of Relationship Strength and Time on Customer Revenge and Avoidance, *Journal of Marketing*, 73, 6, 18-32.

(7) Guillien R. et Vincent J. (1998), *Termes juridiques*, S. Guinchard et G. Montagnier (dir.), Paris, Dalloz, 11e édition.

(8) Homburg C. et Jensen O. (2007), The Thought Worlds of Marketing and Sales : Which Differences Make a Difference ?, *Journal of Marketing*, 71, juillet, 124-142.

(9) Ivens B. et Mayrhofer U. (2003), Les facteurs de réussite du marketing relationnel, *Décisions Marketing,* 31, juillet-septembre, 39-47.

(10) Lichtenstein D.R., Netemeyer R.G. et Maxham III J.G. (2010), The Relationships Among Manager-, Employee-, and Customer-Company Identification : Implications For Retail Store Financial Performance, *Journal of Retailing*, 86, 1, 85-93.

(11) Maxham III J.G. et Netemeyer R.G. (2002), A Longitudinal Study of Complaining Customers' Evaluations of Multiple Service Failures and Recovery Efforts, *Journal of Marketing*, 66, 4, 57-71.

(12) McColl-Kennedy J.R., Patterson P.G., Smith A.K. et Brady M.K. (2009), Customer Rage Episodes : Emotions, Expressions and Behaviors, *Journal of Retailing*, 85, 2, 222-237.

(13) N'Goala G. (2007), Vers une nouvelle génération de CRM, *Décisions Marketing,* 45, janvier-mars, 35-46.

(14) Palmatier R.W., Dant R.P., Grewal D. et Evans K.R. (2007), Les facteurs qui influencent l'efficacité du marketing relationnel : une méta-analyse, *Recherche et Applications en Marketing*, 22, 1, 79-103.

(15) Peccei R. et Rosenthal P. (2001), Delivering customer-oriented behavior through empowerment : an empirical test of HRM assumptions, *Journal of Management Studies*, 38, 831-857.

(16) Prim-Allaz I. et Sabadie W. (2005), Les apports de la théorie de la justice à la gestion des réclamations, *Décisions Marketing*, 38, avril-juin, 7-20.

(17) Rousseau D.M. (1989), Psychological and implied contracts in organizations, *Employee Rights and Responsibilities Journal*, 2, 121-139.

(18) Sabadie W., Prim-Allaz I. et Llosa S. (2006), Contribution des éléments de gestion des réclamations à la satisfaction : les apports de la théorie de la justice*, Recherche et Applications en Marketing,* 21, 3, 47-64.

(19) Schneider B. et Bowen D.E. (1999), Understanding Customer Delight and Outrage, *Sloan Management Review*, 41, 1, 35-45.

(20) Ward J.C. et Ostrom A.L. (2006), Complaining to the masses : the role of protest framing in customer-created complaint web sites, *Journal of Consumer Research*, 33, 3, 220-230.

■